



## **RAADSINFORMATIEBRIEF Oudewater**

19R.01047

**Van** : College van burgemeester en wethouders  
**Datum** : 14 januari 2020  
**Portefeuillehouder(s)** : Wethouder J.I.M. Duindam  
**Portefeuille(s)** : Regionale samenwerking  
**Contactpersoon** : R. van Doggenaar  
**Tel.nr.** : 8434  
**E-mailadres** : doggenaar.r@woerden.nl

**Onderwerp:**  
U10 governance

---

### **Kennisnemen van:**

Eindadvies U10 governance 2020-2025

---

### **Inleiding:**

Een adviesteam heeft een governance-advies voor de netwerkorganisatie U10 opgesteld. Het advies heeft betrekking op de periode 2020 – 2025. De urgentie voor het opstellen van het advies komt voort uit de veranderende rol en het veranderende takenpakket van de U10. Het governance-advies is ter kennisgeving met de gemeente Oudewater gedeeld.

---

### **Kernboodschap:**

De U10 is bij de oprichting in 2014 ingericht als een open en licht netwerk zonder veel nadere afspraken over sturing en besluitvorming. Het netwerk heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld. Het aantal leden is toegenomen. De U10 verandert langzaam van een verkennende samenwerking naar een meer realiserend netwerk. Als gevolg hiervan is er een onderzoek uitgevoerd naar de vraag welke bestuurlijke organisatie het best past bij een realiserend en uitvoeringsgericht netwerk.

Uitkomst van het onderzoek is om de samenwerking in de U10 in de toekomst op twee niveaus te organiseren:

---

1. Het netwerk, een basis die als platform kan dienen voor een brede groep deelnemers in een bepaald gebied vanuit een gezamenlijk lange termijn strategie;
2. Allianties, waar gemeenten elkaar op concrete opgaven vinden.

In het bijgevoegde eindadvies worden deze twee niveaus en de wijze van omgang daarmee nader toegelicht. Het eindadvies is voorgelegd aan de colleges van de leden van de U10. Als voorlopig lid heeft de gemeente Oudewater het eindadvies ter kennisgeving ontvangen.

---

## Financiën

Niet van toepassing

---

## Vervolg:

Na besluitvorming in de colleges van de deelnemende gemeente wordt het eindadvies uitgewerkt in een convenant. In het convenant worden afspraken vastgelegd op het gebied van:

- doel, prioritering en reikwijdte van de samenwerking;
- rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de diverse gremia;
- de betrokkenheid van colleges, raden;
- toetreding, wijziging en uittreding;
- financiering, begroting, jaarverslag en jaarrekening.

De deelnemende partijen gaan geen juridisch afdwingbare verplichtingen aan met de ondertekening van dit convenant, maar het convenant vormt het fundament van de samenwerking. Elke gemeente die wil deelnemen aan het U10 netwerk committeert zich door het ondertekenen van dit convenant. Mocht Oudewater op termijn volwaardig lid worden van de U10, dan zal het genoemde convenant dus ter ondertekening aan Oudewater worden voorgelegd.

---

## Bijlagen:

- U10 governance 2020 – 2025 definitief (19.093364)

Het college van burgemeester en wethouders,

De secretaris,



ir. W.J. Tempel

De burgemeester (wnd.),



W.G. Groeneweg



## Governance 2020 – 2025

De U10 is bij de oprichting in 2014, als reactie op de toenmalige BRU, ingericht als een open en licht netwerk, zonder al te veel nadere afspraken over sturing en besluitvorming. Het netwerk heeft zich door de jaren heen organisch ontwikkeld. Het aantal leden is toegenomen en het verandert langzamerhand van een verkennende samenwerking waarin vooral afstemming plaatsvindt, naar een meer realiserend netwerk. De totstandkoming en uitvoering van de Regionale Energie Strategie (RES) is daarvan een voorbeeld. In de huidige bestuurlijke organisatievorm lopen we daarom tegen diverse problemen aan. Daarom is in de U10 gestart met het onderzoeken van de vraag welke bestuurlijke organisatie het best past bij een realiserend en uitvoeringsgericht netwerk.

## Aanpak

Begin 2019 is in het U10 netwerk de opdracht opgehaald om met de governance aan de slag te gaan. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen een korte termijn advies, gericht op de verduidelijking van processen en besluitvorming binnen de bestaande governance. En een advies voor de langere termijn, gericht op vernieuwing van de governance, passend bij een perspectief waarin de U10 steeds meer gezamenlijk programma's wil realiseren. Het korte termijn advies is voor de zomer opgeleverd, daarna is het adviesteam gestart met het lange termijn advies in overleg met de U10 boegbeelden Van Zanen en Backhuijs. Het adviesteam bestaat uit :

- Gabriëlle Haanen (secretaris Utrecht)
- Ellie Liebrechts (secretaris Nieuwegein)
- René Grotens (secretaris Zeist)
- Nannette van Ameijde (secretaris Vijfheerenlanden)
- Walter Hooghiemstra (voorzitter Griffiersnetwerk)
- Maurits Hoeve (directeur U10)
- Sharief Gulzar (adviseur Utrecht)

Een van de eerste stappen voor de lange termijn betrof het opstellen van een uitgangspuntennotitie, richtinggevend bij de inventarisatie en analyse, onderschreven in het burgemeestersoverleg. We vinden het wiel niet onnodig opnieuw uit en kunnen gelukkig leren van de ervaringen en inzichten van vergelijkbare regio's met vergelijkbare opgaven. Op basis van de uitgangspunten is een selectie gemaakt van regio's die het meest hieraan voldoen. Er is gesproken met de regio's: Metropoolregio Amsterdam (MRA), Regio Zwolle, Regio Hart van Brabant, Regio Arnhem Nijmegen en Verstedelijkingsalliantie Zuid-Holland.

In de volgende stap zijn een aantal experts op het gebied van intergemeentelijke samenwerking om advies gevraagd, te weten

- Tamara Metze: Hoofddocent Openbaar Bestuur Wageningen Universiteit
- Rob de Greef: Docent/Onderzoeker Staats- en Bestuursrecht Vrije Universiteit
- Jan-Herman de Baas: Docent Bestuurskunde Radboud Universiteit Nijmegen tot 2016
- Geert Teisman: Hoogleraar Bestuurskunde Erasmus Universiteit Rotterdam
- Gido ten Dolle: Directeur Ruimte & Economie gemeente Delft

Samen met de experts ontstond een eerste gemeenschappelijk beeld van de denkrichting voor het lange termijn advies, het adviesteam heeft dit verwerkt tot concrete aanbevelingen. In de verdiepingssessie van de netwerkdirectie en het daaropvolgende netwerkoeverleg zijn deze aanbevelingen getoetst en aangescherpt. Voor u ligt het eindadvies.

### Dilemma's

In beginsel is de U10 een open netwerk. Inmiddels zijn 12 gemeenten lid van de U10 en hebben nog eens 4 gemeenten aangegeven lid te willen worden. Zij nemen op dit moment als gast deel aan de vergaderingen. Dat betekent dat 16 van de 26 gemeenten in de provincie deelnemen aan de U10. Deze groei heeft gevolgen voor de verhouding naar de provincie, besluitvorming en onderlinge samenwerking in het netwerk. Sommige regio's werken daarom met sub regio's en een getrapte vertegenwoordiging. De vraag is hoe we zowel het open karakter als de slagvaardigheid kunnen behouden. En de vraag is wat eigenlijk de basis is voor deelname aan de U10: als we gemeenten toelaten op basis van welke voorwaarden doen we dat dan? .

In de huidige governance werken alle gemeenten op alle onderwerpen met elkaar samen. Dit geeft aan dat er veel energie zit in de samenwerking en we er voor moeten zorgen om dat vooral vast te houden. Met de grote opgaven moeten we ons wel afvragen of alle raden het altijd eens moeten zijn over alle integrale keuzes die over alle pijlers wonen, bereikbaarheid, energie, economie, groen en gezondheid. Is het wellicht mogelijk om met coalities te werken, en zo ja hoe kunnen deze coalities dan ontstaan.

En stel dat er een raad is die geen akkoord geeft, wat betekent dat dan voor de anderen. In formelere regelingen kan dit worden afgevangen, door het overhevelen van bevoegdheden naar een gemeenschappelijk orgaan die voor de regio besluiten neemt. De uitdaging in een lichte samenwerking is vasthouden aan de positie van colleges en raden en tegelijkertijd te zorgen voor efficiënte en effectieve besluitvorming. Maar hoe zorgen we in de besluitvorming voor een effectievere betrokkenheid van de raden, afzonderlijk dan wel gezamenlijk, zodanig dat hun kaderstellende, controlerende en volks vertegenwoordigende rol vervuld kan worden.

Het uitgangspunt van de U10 blijft dat we een lichte organisatievorm willen blijven, waarin het leeuwendeel van het werk gedaan wordt met bestuurders en medewerkers van de deelnemende gemeenten. Dit staat op gespannen voet met de beweging naar een meer realiserend netwerk met een veelheid aan projecten en programma's. Een belangrijk vraagstuk is hoe we onze realisatiekracht kunnen vergroten, zónder dat we vervallen in zwaardere constructies met bijbehorende ondersteuning. En hoe zorgen we voor een grotere betrokkenheid vanuit de ambtelijke organisaties om onze regionale ambities te realiseren, waarin voldoende capaciteit wordt geleverd.

Verder zoeken we naar duidelijke en transparante processen. Met duidelijk wordt bedoeld dat processen helder en ondubbelzinnig zijn ingericht. En transparant dat de mensen die in of met de U10 werken deze processen kennen en begrijpen. Zo is het voor colleges en raden van belang te weten welke besluiten ze met welk doel voorgelegd krijgen en wat hun rol daarin is. Maar hoe zorgen we in de sturing er voor dat in de praktijk voortvarend en effectief samenwerkingsprocessen worden doorlopen. Voorwaarde is een duidelijke rolinvulling van de diverse gremia en bewustwording van ieders taken en verantwoordelijkheden.

## Context

Vooropgesteld: welke inrichting of sturing ook gekozen wordt: regionale samenwerking staat of valt met de wil om samen te werken om opgaven te kunnen realiseren. Deze zogenaamde ‘zachte’ kanten zijn bepalend voor de slaagkans van de samenwerking, of dat nu in een GR is of in een informeel netwerk. We komen hier aan het eind van dit voorstel nog op terug.

In regionale samenwerkingen wordt vaak getracht één organisatiestructuur te bedenken die een oplossing moet bieden voor alle dilemma's. In de regionale samenwerkingen zie je daarbij grofweg twee uiterste denkmodellen:

- Het klassieke bestuurslaag denken waarbij er een regiobestuur is dat de beslissingen neemt. Waar een aantal bevoegdheden is overgedragen, met een uitvoeringsorganisatie. Risico hiervan is dat na verloop van tijd bestuur en organisatie afdrijven van de gemeenten, waarbij raden steeds minder het gevoel hebben dat de besluiten democratisch gelegitimeerd zijn. Dit was een veelgehoorde kritiek op het oude BRU. De lichte samenwerking van de U10 is een reactie hierop.
- Het tegenovergestelde model is geen apart bestuur maar een permanente conferentie van gemeenten. Hier zijn alle besluiten een uitkomst van onderhandeling en gestoeld op consensus. En er is geen of een minimale uitvoeringsorganisatie. Het risico van dit model is een gebrek aan slagkracht.

Afhankelijk van het doel van de samenwerking wordt voor een van bovenstaande of voor een hybride model gekozen. Het eerste model kan een uitstekende oplossing bieden voor uitvoerende taken zoals een omgevingsdienst, archief, groenbeheer, enz. De U10 daarentegen is een netwerk waarin we uiteenlopende grote maatschappelijke opgaven willen oppakken en dat vraagt op uiteenlopende beleidsterreinen een gezamenlijke strategie én uitvoeringskracht. Vooral dat eerste raakt direct aan de bevoegdheden van raden. Dat is de belangrijkste reden waarom we voorstellen niet te kiezen voor een Gemeenschappelijke Regeling voor de hele U10, waarin bevoegdheden worden overgedragen aan een regionaal bestuur.

Lokale belangen blijven in een regionaal samenwerkingsverband nogal eens onbesproken. Dat is niet bevorderlijk voor zorgvuldige besluitvorming. Het naar voren brengen en bespreken van lokale belangen is legitiem. De samenwerking in een regio vraagt om een proces waarin het regionaal belang en de lokale belangen evenwichtig in beeld en op tafel zijn. Uiteindelijk is het –bij besluitvorming– een afweging van gemeenten of het ‘de moeite waard’ is om deel te nemen aan een opgave of in te stemmen met een voorgelegd besluit. Dat vraagt om een andere houding m.b.t. besluitvorming. Dan is er nog het misverstand dat in regionaal verband alle opgaven in elke fase met alle deelnemers moeten worden opgepakt. In een open netwerk als de U10 zijn er echter ook opgaven die vooral van betekenis zijn voor een deel van de gemeenten, soms met andere partners en soms buiten de grenzen van het netwerk. Dit kan ondersteund worden door de samenwerking op 2 niveaus te organiseren:

1. Het Netwerk, een basis die als platform kan dienen voor een brede groep deelnemers in een bepaald gebied vanuit een gezamenlijke lange termijn strategie;
2. Allianties, waar gemeenten elkaar op concrete opgaven vinden.

## Inrichten

### Het Netwerk

De U10 is en blijft een open netwerk. Formele deelname aan de U10 staat in beginsel open voor gemeenten in de regio Utrecht. Het open netwerk is geborgd op dit niveau. Hoewel we het netwerk graag 'open' houden, voelt iedereen wel aan dat de omvang niet oneindig is. Aan deelname zijn daarom een aantal voorwaarden verbonden. Formele deelname aan het netwerk is voorbehouden aan gemeenten die:

- *Onderdeel zijn van het Daily Urban System:*  
De U10 is één samenhangend gebied van stedelijke en landelijke gemeenten, waarbinnen zich het leeuwendeel afspeelt van de dagelijkse bewegingen van onze inwoners.
- *Zich committeren aan de Ruimtelijke Economische Koers 2017 (REK) of de dan geldende visie:*  
De U10 deelnemers vinden elkaar in de ambitie van Gezond Stedelijk Leven, zoals verwoord in de REK 2017. We doen dat samen omdat per saldo de regio als geheel deze ambities door samenwerking beter kan realiseren dan elke gemeente afzonderlijk. We werken dan ook vooral samen aan die opgaven die bijdragen aan deze ambitie. Ondertussen werken wij de REK 2017 verder uit in een integraal ruimtelijk perspectief. Daarna kan dit de basis zijn die door de (nieuwe) deelnemers aan het netwerk onderschreven wordt.
- *Jaarlijks de vaste inwonerbijdrage voldoen en een actieve bijdrage leveren:*  
Een actieve bijdrage leveren aan het realiseren van opgaven door de inzet van bestuurders, medewerkers en middelen. Met een bijdrage per inwoner is gekozen voor een gelijke verdeelsleutel voor alle gemeenten.
- *Meedoen in het belang van de regio:*  
Dat vergt een andere blik dan alleen maar te kijken wat goed is voor mijn gemeente of dat er niets schadelijks voor mijn gemeente wordt besloten. Of meeliften met allianties zonder inzet te plegen (free riders) of alleen maar meedoen wat voor mij goed is (cherry picking). Op deze wijze ben je met elkaar aan het concurreren.

De U10 is gebaseerd op het collegemodel. Het zwaartepunt van de bestuurlijke samenwerking ligt in het collegemodel bij de wethouders en de besluitvorming ligt primair bij de afzonderlijke colleges en raden. In het Netwerk werken de wethouders met elkaar samen aan diverse integrale bestuurstafels, waar alle gemeenten zijn vertegenwoordigd die deelnemen. Stakeholders (bv provincie) kunnen ook uitgenodigd worden voor bestuurstafels waar de agenda daartoe aanleiding geeft, het blijft echter een netwerk van gemeenten.

### Allianties

Een netwerk waar het realiserend vermogen steeds meer voorop staat vraagt om een organisatie die flexibel, daadkrachtig, effectief en wendbaar is. In de huidige samenwerking is het gebruikelijk dat alle gemeenten op alle onderwerpen of projecten met elkaar samenwerken. Dit is goed te verklaren in een fase waarin de focus lag op gezamenlijke verkenning. In een meer realiserende samenwerking zullen er steeds meer allianties ontstaan rondom opgaven en projecten. Dit vergroot de slagkracht van het netwerk.

In de praktijk zullen er verschillende projecten en programma's ontstaan met gemeenten en stakeholders die dit van belang achten. Neem als voorbeeld de Verstedelijkingsalliantie Zuid-Holland binnen de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH). Niet alle gemeenten binnen de MRDH hebben dezelfde verstedelijkingsopgave. De acht grootste gemeenten hebben zich gevormd in een stedelijke alliantie. Een soortgelijke alliantievorming zou kunnen ontstaan binnen een U10 programma zoals het Ruimtelijk Economisch Perspectief. Andere stakeholders zoals de provincie, corporaties, waterschappen en bedrijven, bijvoorbeeld energiemaatschappijen, kunnen desgewenst aansluiten, waar dat bijdraagt aan de realisatie van de opgave.

Een bijkomend voordeel van allianties is dat je lokaal eerder commitment kunt krijgen, gelet op de urgentie van concrete opgaven en projecten, met als resultaat dat daar de energie op wordt gericht. Voorts zorgen we er hiermee voor dat partijen die wel willen ook door kunnen zonder hinder te ervaren van degenen die niet willen of juist willen inzetten op andere projecten. Denkbare allianties zijn bijvoorbeeld: gemeenten rond de A12, gemeenten die te maken hebben met bodemdaling, gemeenten die samen met rijk en provincie de schaa sprong mobiliteit gaan uitvoeren, gemeenten die een regiodeal uitvoeren.

### **Besluitvorming**

Zowel de raden als de colleges dragen, gezien het fundamentele karakter van de onderwerpen van de U10-samenwerking, geen van hun bevoegdheden over aan een regionaal gremium zoals een Gemeenschappelijke Regeling. Om ervoor te zorgen dat de besluitvorming niet stagneert (bv door een stapeling van amenderingen aan het eind van een proces), is het van belang om de besluitvorming anders in te richten. Allereerst door bij belangrijke strategische opgaven in twee fasen te laten besluiten, zodat gemeenten aan de voorkant van een proces invloed hebben op de kaderstelling. Dit gebeurt nu binnen de U10 ook al. En verder door gemeenten te vragen vanuit een ander perspectief over samenwerking te besluiten. We willen stimuleren dat de besluitvorming over regionale voorstellen primair plaats vindt op basis van consent (toestemmen).

In elke gemeente is het aan het college om te borgen dat de gevraagde besluiten passen binnen de door de raad vastgestelde of opnieuw vast te stellen kaders. Daarover dient in een voorstel duidelijkheid te bestaan. Ook bieden voorstellen inzicht in eventuele spanning tussen lokale en regionale belangen. Dit betekent dus ook dat een regionaal voorstel altijd wordt voorzien van een lokale toelichting. College en/of raad wegen deze eventuele belangenverschillen.

Bij de besluitvorming is zoeken naar consent vervolgens behulpzaam. De vraag is niet of een college of raad het volledig eens is met een voorstel, maar of er nog beargumenteerde bezwaren zijn om het 'goed genoeg' te vinden, om te kunnen toestemmen. Dit perspectief vergroot de slaagkans van regionale besluitvorming, zonder dat bevoegdheden worden overgedragen.

Wanneer een of meerdere deelnemers aan het netwerk geen toestemming geven, betekent dat niet het einde van de besluitvorming. De indiener van het voorstel (zoals een bestuurs- of opgave tafel) dient zich dan te buigen over de bezwaren van de betreffende gemeente(n) en na te gaan of daaraan tegemoet gekomen kan worden. Dit is uiteraard mede afhankelijk van de fase waarin dit gebeurt. Als dit zich voordoet helemaal aan het einde van een proces, waarin al vele gespreksrondes hebben plaatsgevonden, kan het Regieoverleg hierin een rol spelen. Niet door inhoudelijk een knoop door te



hakken, maar door een volgende fase in het proces in gang te zetten. 'De regio' kan nooit voor een van de gemeenten beslissen. Wél kan het onthouden van toestemming ultiem betekenen dat een of meer gemeenten aan een bepaalde opgave niet (verder) deelnemen.

Allianties ontstaan waar mensen samen aan het werk zijn, in of aan de grenzen van het netwerk en worden gemeld aan het netwerk. Daarmee hebben anderen altijd de mogelijkheid na te gaan of aansluiting relevant is en de kans om zich te melden. Bij de start van allianties is het van belang om de opgaven helder te hebben en op basis daarvan concrete voorstellen te maken, waarbij gemeenten zich eraan verbinden om gezamenlijk een ambitie na te streven en te realiseren. Daarbij is de afweging of de inzet van een gemeente opweegt tegen hetgeen het oplevert. Als dat zo is dan committeert een gemeente zich aan de opgave, de voorwaarden en aan het komen tot een gezamenlijk resultaat.

Bij de uitvoering van allianties biedt het opgavegericht denken en werken flexibiliteit en slagvaardigheid. De randvoorwaarden en kaders kunnen de besturen aan de voorkant kwijt in bijvoorbeeld een startnotitie. De bestuurlijke opdrachtgever overweegt, in overleg met de direct in de alliantie betrokken bestuurders, wanneer resultaten rijp zijn om ter besluitvorming voor te leggen aan de bevoegde besturen. Daar kan dan vervolgens weer besloten worden op basis van consent.

### **De Raden**

We hechten aan onze filosofie dat de U10 een netwerk is van colleges met de raden als besluitvormend orgaan. De lichtvoetige collegeregeling van de U10 is een reactie op het BRU als formele regeling en de wens van de gemeenten om in positie te blijven als het gaat om besluiten over hun eigen grondgebied. Maar hoe zorgen we voor een effectievere betrokkenheid van de raden, afzonderlijk dan wel gezamenlijk, zodanig dat hun kaderstellende, controlerende en volks vertegenwoordigende rol vervuld kan worden.

De primaire rol van elke raad is de rol in de eigen gemeente. In die rol krijgen de U10 raden besluiten voorgelegd door hun eigen college. Soms aan het begin van een proces (kaderstellend) en soms aan het eind. In deze rol worden raden geïnformeerd door hun eigen college en vindt besluitvorming plaats volgens de eigen procedures. Desgewenst kan een vertegenwoordiging van de U10 worden uitgenodigd ter ondersteuning.

De tweede manier waarop raden in de U10 een rol kunnen nemen, is als U10 raden gezamenlijk. Dat kan bijvoorbeeld als een bestuurstafel van de U10 de raden graag wil informeren over een belangrijke regionale opgave of -proces. Dergelijke bijeenkomsten zijn uitsluitend informatief. Natuurlijk kunnen raadsleden hier al dan niet gezamenlijk van gedachten wisselen of zich zelfs een mening vormen, maar dat kan niet in de plaats komen van de informatievoorziening vanuit elk college aan elke raad noch in de plaats van meningsvorming in de eigen raad.

Voor alle besluiten is het bij raadsvoorstellen verstandig om:

- de momenten en de wijze te benoemen waarop raden besluiten moeten nemen;
- heldere voorstellen te formuleren met oog voor ieders rol en verantwoordelijkheden;
- tijdig de voorstellen in roulatie te brengen, zodat raden hun eigen agenda kunnen plannen;
- te werken met uniformiteit in besluitvorming (een besluit vragen is overal een besluit krijgen) en af te stappen van het concept couleur locale (onverlet de noodzaak van duiding van regionale voorstellen door elk college m.b.t. de gemeentelijke kaders en ambities).

In andere regio's van het land zijn er interessante voorbeelden van raden die in gezamenlijkheid komen tot oordeelsvorming of beïnvloeding van de koers van de colleges. Denk hierbij aan de Verenigde Vergadering van Raden in regio Hart van Brabant. Een openbare bijeenkomst van alle raden, waarvan het initiatief bij de raden (!) ligt en men in gezamenlijkheid zwaarwegende adviezen kan aannemen. Een ander voorbeeld is de onderlinge afstemming tussen gemeenteraadsleden in de 'Twenteraad', waar men op hoofdlijnen het werkprogramma bespreekt en in gezamenlijkheid richtinggevendende resoluties kan indienen.

Een dergelijke rol van raden gezamenlijk is onlangs ook beschreven door prof. Marcel Boogers in zijn essay "Energie en Democratie". Dit essay schreef hij In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, op zoek naar de democratische legitimatie bij de totstandkoming van de RES in de regio's. Los van de vraag of dit de oplossing is voor het RES-proces in onze regio: interessant is dat hij hierin zoekt naar het samenspel tussen enkelvoudige democratie en meervoudig besturen. Hij doet onder meer een voorstel voor regiocommissies van regionale volksvertegenwoordigers die, op basis van gezamenlijke beeld- en oordeelsvorming advies uitbrengen aan de afzonderlijke gemeenteraden.

In onze relatief jonge netwerkorganisatie zien wij dergelijke vormen van gezamenlijke oordeelsvorming en beïnvloeding als een mogelijk volgende stap, maar wegen wij vanuit het perspectief van rolzuiverheid af dat initiatief hiertoe expliciet door de raden genomen zouden moeten worden. Vooralsnog stellen we dus 2 rollen van de raden voor: – de raad in zijn eigen gemeente – de raden gezamenlijk, met uitsluitend het doel gezamenlijk geïnformeerd te worden.

## Organiseren en Sturen

In onze manier van organiseren borgen we dat we voortvarend en zorgvuldig komen van visievorming en strategieontwikkeling naar het creëren van allianties en het realiseren van opgaven. Dit met werkprocessen die duidelijk, voorspelbaar en transparant de verbinding leggen tussen wat een ieder lokaal doet en wat we regionaal doen. Dit vraagt om het versterken van onze ambtelijk–bestuurlijke slagkracht.

De inrichting van en samenwerking tussen het trekkersoverleg, regieoverleg en netwerkdirectie geven we met meer focus vorm, zodat dit ons in de dagelijkse praktijk beter faciliteert om daadkrachtig te handelen. Op deze manier stimuleren we dat de kerngremia zoals opgaveteams en bestuurstafels zich kunnen richten op de eigen rolvulling en een gecoördineerde en vruchtbare samenwerking met elkaar en onze partners.

Onderstaand staan de rollen van het trekkersoverleg, regieoverleg en netwerkdirectie centraal. Bovenal geldt dat we iedere bestuurder en ambtenaar hard nodig hebben om van de U10 een verdergaand en betekenisvol succes te maken. We moedigen een ieder van harte aan om de volgende bijdragen te leveren:

- Niet denken en handelen in instituties en structuren, maar in processen en rollen;
- Vervullen van de ambassadeursrol namens de U10;
- Vervullen van loketfunctie van U10 voor externe partners en delen van relevante kansen en signalen met de secretaris van het trekkersoverleg, regieoverleg en netwerkdirectie (de directeur van de U10).

### Het Trekkersoverleg

Het trekkersoverleg is als volgt samengesteld:

- Uit hoofde van de bestuurstafels: de trekker van elk van de bestuurstafels;
- Uit hoofde van de opgaveteams: de trekker van elk van de opgaveteams;
- Uit hoofde van het regieoverleg, in de rol van voorzitter van het trekkersoverleg: een van de burgemeesters, niet zijnde de burgemeester van de centrumgemeente;
- In de rol van secretaris de directeur van de U10.

Het trekkersoverleg heeft als taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- Coördineren en stimuleren inhoudelijke voortgang en bestuurstafels en opgaveteams;
- Coördineren en stimuleren van eenduidigheid in procesinrichting en werkwijzen bestuurstafels en opgaveteams;
- Voorbereiden en voorleggen van voorstellen, passend binnen de doelstelling en reikwijdte van de bestuurstafels en opgaveteams, aan colleges van B&W;
- Signaleren van inhoudelijke ontwikkelingen die voor de U10 van strategisch belang zijn;
- Jaarlijks opstellen van werkplannen voor elk van de bestuurstafels;
- Opstellen van werkplannen voor de opgaveteams, in ieder geval bij de start van het opgaveteam en waar opportuun bij de overgang naar een volgende fase in de opgave;
- Monitoren en waar nodig aanvullend bijdragen aan de realisatie van de werkplannen van de bestuurstafels en opgaveteams.

Bij doorontwikkeling van de U10 van primair ‘verkenkend’ naar primair ‘realiserend’, en vanuit de behoefte om de bestuurlijke drukte zo laag mogelijk te houden, valt te verwachten dat de frequentie van opgaveteam-bijeenkomsten (zoals REP en RES) zal toenemen en die van bestuurstafeldagen kan afnemen.

#### Het Regieoverleg

De samenstelling van het regieoverleg is als volgt:

- Uit hoofde van het trekkersoverleg: de voorzitter van het trekkersoverleg, een trekker van een van de bestuurstafels en een trekker van een van de opgaveteams;
- Uit hoofde van het burgemeestersoverleg, en in de rol van voorzitter van het regieoverleg: de burgemeester van de centrumgemeente Utrecht;
- Uit hoofde van de netwerkdirectie: de voorzitter van de netwerkdirectie;
- In de rol van secretaris: de directeur van de U10.

Het regieoverleg heeft de volgende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden:

- Toezien op de doeltreffendheid, doelmatigheid en democratische legitimatie van het U10-netwerk;
- Vaststellen van vorming dan wel opheffing van bestuurstafels;
- Toezien op zorgvuldige en transparante manier van alliantievorming;
- Vaststellen jaarrekening en begroting samenwerkingsconvenant en jaarlijks doen van voorstel aan de colleges voor financiële bijdrage van de deelnemers;
- Vaststellen van de bemensing van de rol van trekkers van de bestuurstafels en opgaveteams;
- Doen van voorstel aan colleges over toe- en uittreding deelnemers U10-netwerk;
- Doen van voorstel aan colleges voor wijzigen governance en convenant;
- Organiseren van de collegedag, minimaal eenmaal per jaar.

#### De Netwerkdirectie

De netwerkdirectie bestaat uit de gemeentesecretarissen van de U10-gemeenten en de directeur van de gezamenlijke U10-organisatie. Uit haar midden kiest de netwerkdirectie wie de rol van ambtelijk opdrachtgever van de opgaveteams verzorgt. In het vervullen van hun rol kunnen de gemeentesecretarissen zich in de eigen organisatie laten ondersteunen door een intern adviseur. Wanneer deze adviseurs (tot dusver contactfunctionarissen geheten en verenigd in het CFO) bij het stroomlijnen van de politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen behoefte hebben aan onderling overleg, dan zoeken zij elkaar op. Het CFO heeft geen formele status als gremium van de U10.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de netwerkdirectie zijn:

- Coördineren van eenduidigheid in bestuurlijke en politieke besluitvorming;
- Identificeren en inzetten van de mensen en middelen die nodig zijn voor een kwalitatief hoogwaardige manier van werken aan de bestuurstafels en in de opgaveteams en aan het eind van ieder jaar salderen van deze inzet.
- Monitoren en aansturen van de ambtelijke inzet aan de bestuurstafels en in de opgaveteams;
- Positioneren en faciliteren van de relevante leden van de directie- en management teams in de eigen organisaties om zichtbaar de verbinding te organiseren tussen enerzijds beleid en

uitvoering en anderzijds wat een iedere gemeente individueel doet en wat we in gezamenlijkheid als regio doen;

- Inrichten, monitoren en aansturen van de manier waarop en de voorwaarden waaronder de gemeente Utrecht in haar rol als gastheerorganisatie bijdraagt aan een aantrekkelijk en eenduidig werkgeverschap, huisvesting en financiële bedrijfsvoering van de gezamenlijke U10-organisatie.

### **De zachte kant van samenwerken**

Bij de governance denken mensen al snel aan de ‘harde’ kant van samenwerken. Het succes van samenwerking wordt echter voor een groot deel bepaald door de ‘zachte’ kant. Als netwerk hebben we beide hard nodig. De ‘zachte’ kant van samenwerking gaat over de relationele aspecten. Bij relaties heb je met waarden en belangen te maken die we met elkaar moeten delen. Zaken die we naar elkaar uitspreken en expliciet maken. Wie zijn we als regio, wat vinden we van elkaar, hoe zien onze onderlinge verhoudingen eruit, maar ook commitment om samen te werken en vertrouwen in elkaar staat hierin centraal.

Dit betekent dat we hard en zacht omdraaien. Vanuit de zachte kant met elkaar werken, ondersteund door wat harde structuren, is heel anders werken dan vanuit de harde kant met ook wat oog voor zachtere kanten. Het lijkt een subtiel verschil, maar het is een fundamenteel verschil.

De zachte kant van samenwerken gaat vast niet van de ene op de andere dag optimaal. Op dit moment doen veel deelnemers in het netwerk hun best om ook aandacht te hebben voor deze kant. Goede samenwerking is het alternatief voor alles dichtregelen met nog meer procesafspraken. Hoe beter we zijn in de zachte kant, des te meer profijt we hebben van de harde kant.

### **Proces**

Na positieve besluitvorming in de colleges zal dit voorstel verder worden uitgewerkt in een convenant. Het bestaande U10 convenant dient daarvoor als basis. In het convenant worden afspraken vastgelegd op het gebied van :

- doel, prioritering en reikwijdte van de samenwerking;
- rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de diverse gremia;
- de betrokkenheid van colleges, raden;
- toetreding, wijziging en uittreding;
- financiering, begroting, jaarverslag en jaarrekening.

Door de werkafspraken in dit convenant wordt samenwerking in de regio Utrecht wendbaar, integraal, transparant en voorspelbaar georganiseerd. De deelnemende partijen gaan geen juridisch afdwingbare verplichtingen aan met de ondertekening van dit convenant, maar vormt het fundament van de samenwerking. Elke gemeente die wil deelnemen aan het U10 netwerk committeert zich door het ondertekenen van dit convenant.